



FONDAZIONE ITS BACT
ISTITUTO TECNICO SUPERIORE
PER
TECNOLOGIE INNOVATIVE PER I BENI E LE ATTIVITÀ CULTURALI E TURISTICHE

CORSO DI ISTRUZIONE TECNICA SUPERIORE (ITS)
TECNICO SUPERIORE PER LA GESTIONE DI STRUTTURE TURISTICO – RICETTIVE
PROMOZIONE E GESTIONE DI SERVIZI DI GASTRONOMIA MEDITERRANEA

IL REVENUE E LE SUE LEVE, 26.04.2016

ROBERTO FORMATO

UFC4 – GESTIONE ECONOMICA E PROMOZIONE DELLE IMPRESE TURISTICHE E DEI SERVIZI DI RISTORAZIONE



Programma della giornata

- Il revenue e le sue leve
- La gestione della tariffa
- Leve del revenue management
- Costi e ricavi
- Indici di vendita
- Macro-segmentazione della domanda turistica
- Sorgenti di prenotazione



Il revenue e le sue leve

26/04/2016

Roberto Formato

3



Il punto di partenza Hotel come «azienda»

- L'hotel è un'azienda organizzata in reparti in cui le camere (la *room division*) sono solo uno dei prodotti/servizi che si possono vendere
- Vi sono anche:
 - F&B (Food and Beverage)
 - MICE (*Meeting, Incentive, Congress & Events*)
 - *Wellness & Spa*
- Le attività di marketing e commerciali devono essere indirizzate a tutti i reparti, per massimizzare il relativo *revenue*

26/04/2016

Roberto Formato

4



Il principio di base

- «Fornire il servizio giusto al cliente giusto al momento giusto per il giusto prezzo» [Robert Cross, 1997]
- Concetto fondamentale è quello della **discriminazione del prezzo**, vale a dire la fissazione di prezzi diversi per un certo bene in funzione di:
 - Quantità acquistata
 - Caratteristiche del cliente
 - Eventuale suddivisione in gruppi/segmenti



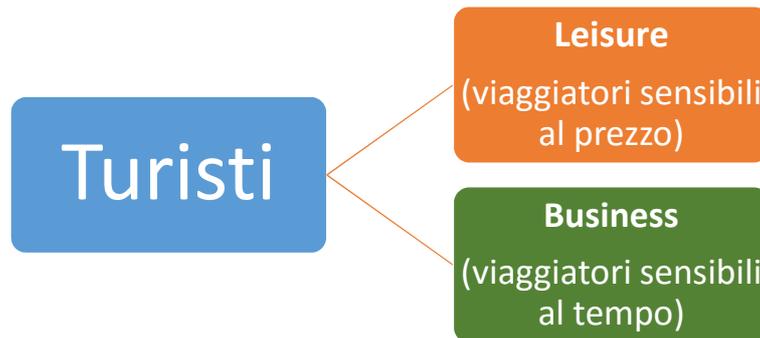
La storia

- Anni '70 e '80
- Deregulation del trasporto aereo negli USA
- Introduzione del primo sistema di distribuzione elettronica di biglietti aerei (attraverso il CRS Sabre) da parte di American Airlines
- Avvio delle tecniche i *yield management*
- Ingresso sul primo mercato delle prime compagnie aeree low cost (People Express, Continental Airlines successivamente fusa con United Airlines)
- Nel 1985 American Airlines lancia strategia DINAMO (*Dynamic Inventory Optimization and Maintenance Optimizer*), mix di tariffe non rimborsabili che l'anno successivo portano AA ad accrescere il fatturato del 14,5% e gli utili del 47,8%



Introduzione della «macro-segmentazione»

Viene postulata la macro-segmentazione che è alla base dell'industria turistico-alberghiera contemporanea:



Attenzione agli «ancillary services»

- Servizi accessori dai quali si ricava un piccolo margine di guadagno e per questo precedentemente ritenuti secondari
- In quegli gli si comincia a prestare grande attenzione:
 - Transfer
 - Noleggio bici
 - Noleggio windsurf
 - Vendita prodotti locali (enogastronomici, manifatturieri, etc.)
- Nel comparto aereo sono il costo del bagaglio aggiuntivo, il noleggio di auto o l'hotel proposto dalla compagnia aerea, etc.

Esempio - Ancillary revenue delle principali compagnie aeree, 2007 vs. 2013



Tabella 19.1 – pag. 249

Fonte: CarTrawler e IdeaWorksCompany, citati da Travaglini e al., 2015

26/04/2016

Roberto Formato

9

Esempio - Ancillary revenue delle principali compagnie aeree (% fatturato) 2007 vs. 2013



Tabella 19.2 – pag. 249

Fonte: CarTrawler e IdeaWorksCompany, citati da Travaglini e al., 2015

26/04/2016

Roberto Formato

10



I fattori che spingono alla gestione dinamica del prezzo

1. «**Deperibilità**» del prodotto – Un posto su un volo (o in un aereo) non può essere «stoccato». Se non si vende sarà un mancato *revenue*
2. **Tempo di prenotazione** – E' utile favorire l'anticipo della prenotazione
3. **Oscillazione della domanda** in relazione a fattori esterni al prezzo (es. festività, eventi importanti)

Tariffe cominciano ad essere diversificate in funzione del segmento, della distanza dalla data di prenotazione e della durata del soggiorno (da *yield management* a *revenue management*, più «customer oriented»)



La gestione della tariffa



Obiettivi del revenue management

Influenzare la domanda utilizzando la leva della tariffa

Il presupposto

- **Non esistono tariffe alte o basse** perché la percezione delle tariffe è soggettiva e dipende da una pluralità di fattori
- Se si agisce su tali fattori si influenza la **propensione alla spesa**



Fattori che influenzano la percezione delle tariffe

- Capacità di spesa del cliente
- Segmento di riferimento
- Giorno della settimana
- Periodo dell'anno
- Eventuali date di particolare rilevanza (concerto, fiera, convegno, festività, evento sportivo, etc.)
- «*Brand reputation*» e passaparola offline



Dynamic Pricing

Il revenue management riguarda
la riduzione del prezzo?



NO!



Leve del revenue management



Leve del revenue management

1. Price management
2. Marketing di prodotto e Unique Selling Proposition
3. Distribuzione
4. Marketing e vendita One to One
5. Brand reputation



1. Price management dinamico («Dynamic pricing»)

- E' quella più veloce ed efficace per fare accrescere o rallentare il flusso di prenotazione
- I suoi effetti sono amplificati dalla potenza del web
- Occorre dunque gestirla con grande attenzione, valutando se gli effetti possono essere controproducenti





2. Marketing di prodotto e Unique Selling Proposition (USP)

- Il posizionamento corretto del prodotto è la prima leva di distinzione
- E' fondamentale capire in cosa consiste la nostra offerta, ovvero identificare:
 - chi ha comprato
 - chi altro potrebbe comprare e perché



Esempi di USP



RevPAC («Revenue per Available Customer»)

- Questo concetto fa riferimento alla capacità di massimizzare, attraverso un focalizzato marketing di prodotto, il **revenue totale associato a ciascun cliente**
- Presuppone la capacità di soddisfare non solo la domanda di pernottamento («*room division*»), ma anche quella verso gli **altri reparti** (F&B, Wellness & Spa, etc.)
- E' una attività fondamentale per i **resort o villaggi** dove i «prodotti» offerti, intesi come reparti e servizi, possono essere numerosi (es. escursioni, vendita prodotti enogastronomici, etc.)



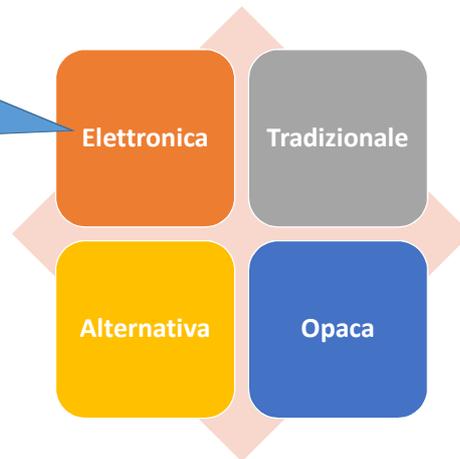
Crescita potere dei clienti





Necessità di utilizzare una varietà di canali di distribuzione

Es. Se si intende promuovere turismo dalla Russia si può utilizzare Yandex, motore di ricerca più diffuso in quel paese, con un 60 di quota di mercato contro il 20% di Gogle



26/04/2016

Roberto Formato

23



4. Marketing one-to-one

- Non solo è necessario focalizzare l'attenzione su specifici segmenti della domanda, ma spingersi sino a soddisfare le **esigenze dei singoli clienti**
- Oggi questo è possibile grazie alle tecnologie ICT (**mail marketing** in particolare) che sono a disposizione di chiunque a costi molto bassi o addirittura pari a zero
- Ogni cliente rappresenta, sin dal momento delle prenotazione, una **«opportunità» da cogliere, in relazione a ciò che non ha acquistato** rispetto alle sue potenziali preferenze
- Il marketing one-to-one va sviluppato anche **al telefono e «in house»**, all'arrivo del cliente, proponendo i diversi reparti «non room»: il menù regionale, il servizio massaggi, etc.

26/04/2016

Roberto Formato

24



5. Brand reputation

- Originariamente era il «passaparola»
- Ora si parla di WOMM («Word of Mouth Marketing»), facendo riferimento al marketing virale generato da:
 - UGC (User Generated Content)
 - Social Media
 - Siti di recensione e comparazione online (TripAdvisor, Trivago, Holiday Check, etc.)
- Il Web amplifica, facendolo risaltare, tutto ciò che c'è al loro interno
- E' provato da numerose ricerche che c'è una relazione tra la «reputazione online» e il rialzo della tariffa media



Costi e ricavi



Profitto dell'albergo

$$\text{Profitto} = \text{Ricavi} - \text{Costi}$$



Ricavi

- Room division
- Food & Beverage
 - Ristorante
 - Bar
- Minibar
- MICE («Meeting, Incentive, Congress & Events»)
- Wellness & Spa, Fitness, etc.
- Servizi ancillari



Costi

- **Costi fissi**
 - Sono costi «indiretti» perché non variano al variare dell'occupazione
 - Sono presenti anche quando non c'è alcuna vendita
- **Costi variabili**
 - Sono costi «diretti» perché direttamente collegati alla vendita dei prodotti dell'albergo
 - Variano in base alla quantità di camere vendute e dunque all'occupazione
 - In caso di mancate vendite sono nulli



Costi fissi

- Finanziamenti, mutui, affitti, ammortamenti
- Leasing
- Stipendi e contributi del personale assunto
- Assicurazioni
- Quota parte delle utenze (gas, elettricità, telefono, internet)
- Manutenzione
- Ammodernamenti e rinnovamenti



Costi variabili

- Quota parte delle utenze
- Lavanderia
- Kit cortesia e *amenities*
- Breakfast
- Manutenzione ordinaria
- Personale ai piani (*housekeeping*) se appaltato ad azienda esterna

....fin qui tutto facile, ma bisogna considerare anche il **costo marginale...**



Costo marginale

- Costo aggiuntivo che l'hotel sostiene per ogni ulteriore unità abitativa venduta
- Differenziale di costo che si sostiene per vendere n camere rispetto ad $n + 1$ camere

La curva di crescita del costo marginale va tenuta sotto controllo perché **potrebbe generare costi variabili dovuti ad inefficienze superiori ai ricavi**, che dovrebbe dunque essere ricompensati con un aumento della tariffa

Es. necessità di aggiungere **personale su chiamata**, rafforzare la **fornitura di lavanderia** oppure accendere ulteriori **gruppi di climatizzazione**



Bottom rate

- E' la **tariffa minima di vendita**
- E' la soglia al di sotto della quale è **antieconomico vendere**
- E' formata dal **solo costo variabile**
- Si ottiene ottimizzando la curva del costo marginale, aggiungendo:
 - Quota imposte e IVA generate dal ricavo per singola camera
 - Quota costi commissionali di vendita
 - Quota margine di profitto minimo di non oltre il 20% del totale calcolato



Bottom rate e break even point

- **Bottom rate**
 - tariffa minima al di sotto della quale non è conveniente vendere
- **Break-even point**
 - punto di pareggio determinato dai costi fissi e variabili al di sopra del quale inizia il margine di guadagno
 - ad esso potrà tendere la «tariffa media di vendita»



Grafico del break-even point

- Inserire grafico



Tariffa di partenza e tariffa media di vendita

- **Tariffa di partenza**
 - È funzione della domanda di uno specifico periodo/giorno
 - E' sempre pari o superiore alla *bottom rate*
 - Deve essere pubblicata con largo anticipo, al momento dell'apertura delle vendite per l'anno successivo
- **Tariffa media di vendita**
 - Tariffa media ricavata da tutte le tariffazioni applicate per vendere tutte le camere vendute in quel giorno/settimana/mese/periodo



Esempio

Booking window	Camere vendute	Tariffa (€)	Produzione per livello tariffario
5 mesi prima	12	79	948
4 mesi prima	30	89	2.670
6 settimane prime	15	99	1.485
1 settimana prima	5	119	595
Tariffa media di vendita		91,9	



Indici di vendita



Storico e forecast

- **Storico**

- E' la base di partenza per qualsiasi valutazione e analisi
- Dato storico degli ultimi due anni, riferito all'occupazione camere e al fatturato (o, meglio, produzione) giornaliera relativa al B&B

- **Forecast**

- Strumento di analisi che consente di decidere quali azioni tariffarie adottare per il futuro
- Comprende:
 - il *pick-up* (ritmo di prenotazione delle camere, per una certa unità temporale)
 - Le informazioni relative ai *macro-canali* o *sorgenti di prenotazione*



Calendario eventi

- E' fondamentale inserire nel forecast il calendario di tutti gli eventi, di qualsiasi tipo, che possono influenzare la domanda turistica, sia di tipo *leisure* che *business*
- Le date evento comportano un approccio tariffario differente e contestualizzato, poiché influiscono sulla tariffa di partenza e sull'andamento di eventuali rialzi



Date evento

Leisure

- Festività locali/nazionali
- Festività religiose/istituzionali
- Concerti
- Eventi sportivi

Business

- Fiere di settore
- Convegni importanti sul territorio
- Convegni interni all'hotel



Variabili «distorsive»

- Tutti quegli avvenimenti esterni, oltre le date evento, che possono determinare l'aumento (o diminuzione) della domanda turistica
- Esempio di variabili distorsive:
 - No show
 - Cancellazioni sotto data
 - Variazioni climatiche improvvise
 - Variazioni socio-politiche improvvise
 - Eventi geologici



Spillage e spoilage

Spillage

- Vendita di camere a tariffa bassa quando potrebbero essere vendute a tariffa più alta
- Può essere dovuta a un pick-up molto veloce

Spoilage

- Mancata vendita dovuta da un eccessivo e/o affettato rialzo della tariffa di partenza

Spillage e spoilage possono essere causati anche da variabile distorsive impreviste o imprevedibili



Spillage

- Si verifica quando le camere vengono vendute in anticipo
- Cause:
 - Tariffe di partenza troppo **basse**
 - Rialzi troppo **lenti**
 - Analisi non corrette dei **dati storici**
 - Mancata analisi del ritmo delle prenotazioni (**pick-up prenotativo**) per quelle specifiche date/periodo
 - Mancato controllo di **allotment/opzioni**
 - Mancato **controllo** dei dati storici



Spoilage

- Le prenotazioni si fermano perché è stata raggiunta in anticipo la «tariffa di resistenza»
- Cause:
 - Tariffe di partenza troppo **alte**
 - Rialzi troppo **veloci**
 - Analisi non corrette dei **dati storici**
 - Mancata analisi del ritmo delle prenotazioni (**pick-up prenotativo**) per quelle specifiche date/periodo
 - Mancato **controllo** dei dati storici
 - Errata valutazione di **date evento**



Indici principali

- **IMO** (Indice Medio di Occupazione)
- **RevPAR** (*Revenue Per Available Room*)
- **RMC** o **ADR** (Ricavo Medio per Camera o *Average Daily Rate*)

Nota: è opportuno utilizzare la medesima unità di misura per tutti gli indici (per giorno/per mese, etc.)



IMO – Indice Medio di Occupazione

$$\text{IMO} = (\text{Camere occupate} / \text{Totale camere disponibili in hotel}) * 100$$



RevPAR – Revenue Per Available Room

$$\text{RevPAR} = (\text{Produzione totale} / \text{Totale camere disponibili in hotel}) * 100$$

- *Nota: è preferibile parlare di produzione e non di fatturato perché quest'ultimo può essere differito di qualche settimana rispetto alla data di pernottamento*



RMC – Ricavo Medio per Camera

$$\text{RMC} = (\text{Produzione totale} / \text{Totale camere vendute}) * 100$$



Pick-Up

- E' l'indicatore più importante per le attività di *forecasting*
- Permette di fare valutazioni più informate rispetto all'eventuale rialzo tariffario per una determinata data o un periodo futuro

E' il ritmo prenotativo o velocità prenotativa, ovvero il numero di prenotazioni materializzate per una specifica data/periodo futuro impostando una certa unità di misura

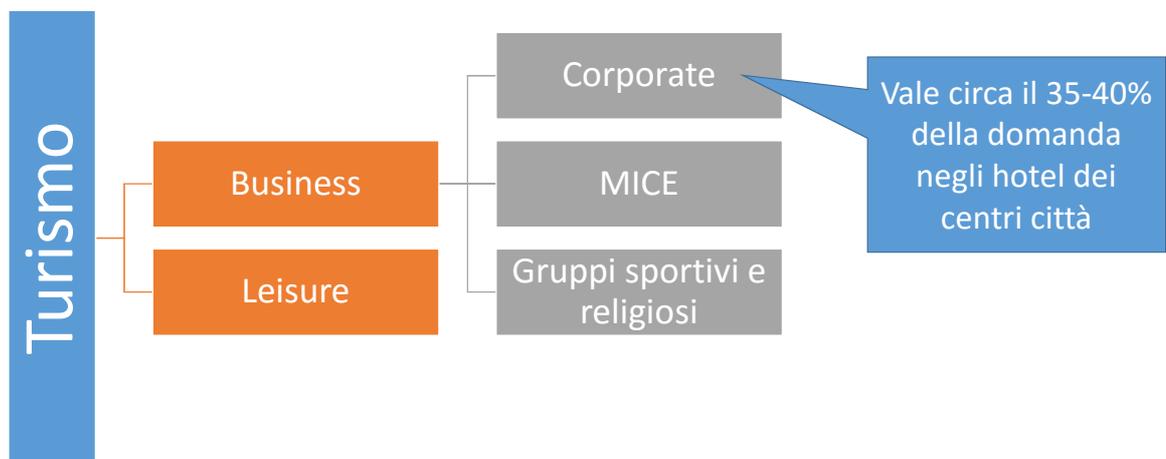
Es. quante prenotazioni sono state effettuate per il 15 agosto nell'ultima settimana



Macro-segmentazione della domanda turistica



I segmenti principali





Segmento business

- Tariffa preferibilmente *flat* da convenzione
- Bassissima sensibilità alla tariffa
- Alta sensibilità sulle date di arrivo/partenza (poca flessibilità)
- Viaggia tutto l'anno, tranne week-end e festivi
- Volume limitato di domanda
- Sviluppo di alto livello di competitività locale
- Necessità di analisi della competizione locale



Segmento leisure

- Massima attenzione al rapporto qualità/prezzo
- Alta sensibilità al prezzo
- Bassa sensibilità sulle date di arrivo/partenza (buona flessibilità)
- Viaggia soprattutto nei week-end e nei festivi
- Teoricamente illimitato (ove presenti collegamenti e vantaggi economici)



Middle week e week-end

Middle week

- Lun, Gio: giorni deboli
- Mar, Mer: giorni forti

Week-end

- Ven: giorno debole
- Sab: giorno forte
- Dom: giorno debolissimo

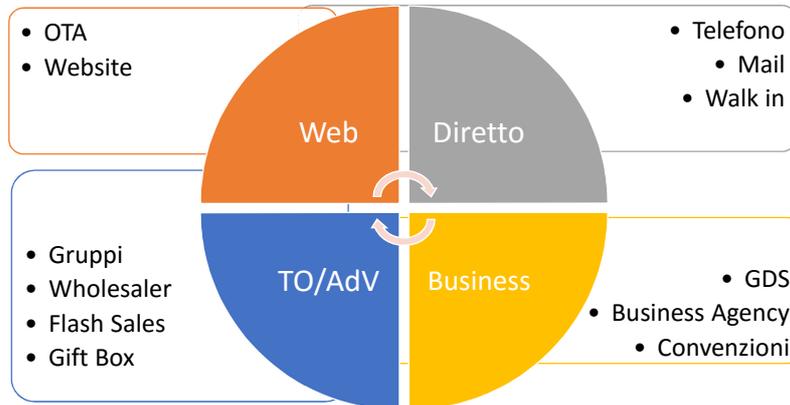
La rilevanza del middle week rispetto al week-end dipende dalla location considerata e dal periodo dell'anno



Sorgenti di prenotazione



Sorgenti di prenotazione (o macro-canali)



26/04/2016

Roberto Formato

57



Bibliografia e siti web

- Travaglini A, Puerto S. e D'Amico V. (2015). *Digital Marketing Turistico e Strategie di Revenue Management per il Settore Ricettivo*. Milano: Edizioni LSWR
- Cialdini R. (2015). *Le Armi della Persuasione*. Firenze: Giunti Editore
- Emarketer (2015). By 2016, Most Digital Travel Bookers Will Use Mobile Devices. 19 novembre - <http://www.emarketer.com/Article/By-2016-Most-Digital-Travel-Bookers-Will-Use-Mobile-Devices/1013248#sthash.k4w28wF8.dpuf>
- Revinate (2014). *Reaching the Mobile Travellers* - <http://www.slideshare.net/eTAS14/reaching-the-mobile-trav>
- Milano R. e Tapinassi F. (2013). *Turismo e Reputazione*. Rimini: Maggioli Editore
- TripAdvisor (2015). *TripAdvisor Study Reveals 42% of Travelers Worldwide Use Smartphones to Plan or Book Their Trips*. 29 giugno - <http://ir.tripadvisor.com/releasedetail.cfm?ReleaseID=919990>
- <http://blog.wihphotels.com/publication/is-social-media-the-future-of-hotel-marketing/>
- <http://hospitality.cvent.com/blog/junvi-ola/6-social-media-trends-that-will-influence-hospitality-marketing-in-2014>
- http://hotelexecutive.com/business_review/3722/the-growing-importance-of-mobile-marketing-strategies-for-hotels
- <http://reknown.com/2013/06/social-media-and-reputation-management-for-hotels-eight-key-takeaways/>
- <http://www.hotelnewsnow.com/articles/20199/21-hotel-reputation-management-tips>
- <http://turismo.giorgiotave.it/8-report-personalizzati-in-google-analytics-per-hotel/160>
- <http://www.minimarketing.it/2014/04/fare-social-media-marketing-per-il-vostro-hotel-con-30-minuti-al-giorno.html>
- <http://www.socialmediatoday.com/content/six-essential-tips-successful-mobile-strategy-hotels-infographic>
- <http://www.timpeter.com/2014/07/15/3-reputation-management-secrets-every-hotel-marketer-should-know-travel-tuesday/>
- <http://www.travelclick.com/en/news-events/press-releases/travelclick-perspective-august-2014-embracing-consumer-diversity-mobile>
- <https://www.tripadvisor.it/TripAdvisorInsights/n2622/rispondere-alle-recensioni-consolidare-il-fatturato-e-la-reputazione#sthash.HPH2nEYh.dpuf>
- <https://www.reviewpro.com/blog/is-reality-marketing-the-future-of-online-reputation-management/>

26/04/2016

Roberto Formato

58